DOI:10.17951/h.2020.54.4.125-143

ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. LIV, 4 SECTIO H 2020

ALEKSANDRA WILK

aleksandrawilk.contact@gmail.com
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza. Wydział Zarządzania
ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, Polska
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6419-2772

DAGMARA LEWICKA

dagal@poczta.fm
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza. Wydział Zarządzania
ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, Polska
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6955-7371

PAULINA KARP-ZAWLIK

p.karpzawlik@poczta.fm
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza. Wydział Zarządzania
ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, Polska
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1681-7483

MONIKA PEC

mpelczar@interia.pl
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza. Wydział Zarządzania
ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, Polska
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3060-4572

Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla

Perception of Conditions of Careers of Female Middle Managers

Keywords: middle managers; women managers; conditions careers

Słowa kluczowe: menedżerowie średniego szczebla; kobiety menedżerowie; uwarunkowania karier

JEL: M12; M54

Propozycja cytowania: Wilk, A., Lewicka, D., Karp-Zawlik, P., Pec, M. (2020). Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, Vol. 54, No. 4.

Abstract

Theoretical background: Managerial careers for women are conditioned by many factors. These include factors hindering or blocking their achievement of high positions, such as the gender pay gap, gender stereotypes, the need to reconcile parental and professional roles, lack of solidarity with other women, or lower confidence in men. In turn, a high level of education and skills, a characteristic management style and the impact of team diversity on the organization's results can be treated as factors stimulating their careers.
Purpose of the article: Identification of the perception of middle managers by women, the determinants of their professional careers, taking into account aspects such as the competencies of modern market managers, differences in the style of management of female and male managers, and factors disrupting their career development.
Research methods: Partially structured interviews with female managers were carried out in three medium-sized companies, and documents of these companies were analyzed. Questions were asked about the specifics of the work of female managers. An attempt was made to identify factors disrupting their career development. Attention was paid to women's attitudes towards gender stereotypes in the context of their managerial roles.
Main findings: Respondents, women in managerial positions, pointed to the inconvenience that hinders their access to holding top positions. Among the interlocutors there was a belief about the differences between the sexes that affect the professional career of women. As factors differentiating the management style due to gender, they indicated greater care for the quality of relationships compared to men. In addition, they are aware of the essence of their roles and have confirmed that they obtain a high level of satisfaction with their work.

Abstrakt

Uzasadnienie teoretyczne: Kariery menedżerskie kobiet warunkowane są przez wiele czynników. Wśród nich można wymienić czynniki utrudniające lub blokujące osiąganie przez nie wysokich stanowisk, takie jak zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć, stereotypy związane z płcią, konieczność godzenia roli rodzicielskiej i zawodowej, brak solidarności z innymi kobietami czy niższa w stosunku do mężczyzn pewność siebie. Z kolei wysoki poziom wykształcenia i posiadanych umiejętności, charakterystyczny styl kierowania oraz wpływ różnorodności zespołu na wyniki organizacji mogą być traktowane jako czynniki stymulujące ich kariery.
Cel artykułu: Identyfikacja postrzegania przez kobiety menedżerów średniego szczebla uwarunkowań ich karier zawodowych z uwzględnieniem takich aspektów, jak kompetencje menedżerów współczesnego rynku, różnice w stylu zarządzania menedżerów kobiet i menedżerów mężczyzn oraz czynniki zakłócające rozwój ich karier.
Metody badawcze: Przeprowadzono wywiady częściowo ustrukturyzowane z kobietami menedżerami w trzech średniej wielkości firmach oraz dokonano analizy dokumentów tych firm. Postawiono pytania dotyczące specyfiki pracy kobiet menedżerów. Podjęto próbę identyfikacji czynników zakłócających rozwój ich kariery. Zwrócono uwagę na postawy samych kobiet wobec stereotypów związanych z płcią w kontekście pełnionych ról menedżerskich.

Główne wnioski: Respondentki – kobiety na stanowiskach menedżerskich – wskazały na niedogodności utrudniające im dostęp do sprawowania najwyższych stanowisk. Wśród rozmówczyń istniało przekonanie o różnicach pomiędzy płciami, które wpływają na karierę zawodową kobiet. Jako czynniki różnicujące styl kierowania ze względu na płeć wskazały większą w porównaniu do mężczyzn dbałość o jakość relacji. Ponadto są one świadome istoty pełnionych przez siebie ról oraz potwierdziły uzyskiwanie wysokiego poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy.

Wprowadzenie

Udział kobiet w organizacjach na stanowiskach menedżerskich stale rośnie, ale jednocześnie jest nadal niski w stosunku do oczekiwań społecznych. Sytuacja ta ma miejsce nawet w krajach, w których przywiązuje się dużą wagę do parytetu płci, czego przykładem jest Islandia (Einarsdottir, Christiansen, & Kristjansdottir, 2018, s. 1). Polska może jednak szczycić się jednym z wyższych wskaźników wśród krajów Unii Europejskiej, gdyż według danych Eurostatu w 2017 roku w rodzimych organizacjach blisko 47% stanowisk menedżerskich obejmowały kobiety (zob. Eurostat, 2019). Rozwijanie kariery i docieranie do najwyższych szczebli utrudnia kobietom wiele czynników, m.in. własna percepcja niedostępności wysokich stanowisk dla kobiet, odmienny styl kierowania, odbiegający od schematów męskiej władzy wykonawczej i niekiedy odbierany jako gorszy i mniej skuteczny, czy też brak wiary we własne kompetencje (Auster & Prasad, 2016, s. 177; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011, s. 9; Stoker, Van der Velde, & Lammers, 2012, s. 32).

Rola menedżerów średniego szczebla jest szczególnie istotna dla organizacji, ponieważ wprowadzają oni w życie strategie i kierunki zmian tworzone przez najwyższy szczebel zarządzających. Koordynując działania poziomu organizacyjnego, wdrażają ich plany. Należy również podkreślić znaczenie ich roli relacyjnej ze względu na pracę zespołową oraz pełnienie funkcji ambasadorów względem innych zespołów. W ramach pierwszej z tych funkcji menedżerowie wykonują wiele zadań, w tym podejmują próby umieszczania odpowiednich pracowników na właściwych miejscach, określają priorytety, pomagają podwładnym w rozwiązywaniu ich problemów oraz działają jako menedżerowie kapitału ludzkiego (Sy, Cote, & Saavedra, 2005, s. 297–299). Drugi aspekt, opierający się na roli ambasadorów, dotyczy łączenia interesów własnego zespołu z działaniami innych. Na tym polu menedżerowie średniego szczebla nie tylko prowadzą działania służące komunikacji i wymianie informacji pomiędzy zespołami, lecz także prowadzą mediacje i doprowadzają do kompromisów. Działania te prowadzone są w imieniu własnego zespołu, ale celem nadrzędnym jest interes całej organizacji (Kalińska, 2013, s. 170–171). Menedżerowie średniego szczebla są też ważnymi pośrednikami w komunikacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami na najniższych stanowiskach. Pośrednictwo to realizowane jest zarówno na poziomie formalnym, jak i nieformalnym, podczas codziennej pracy. Grupa ta określana jest mianem beneficjentów zrestrukturyzowanych organizacji. Ma dużą wolność w określaniu organizacji na nowo i w braniu odpowiedzialności

za swoje kariery oraz może cieszyć się z korzyści, jakie daje mobilność i łatwe do przeniesienia umiejętności (Osterman, 2008, s. 2). Aspekt ten wydaje się szczególnie ważny w kontekście rozważań dotyczących karier kobiet menedżerów średniego szczebla. Mając na uwadze znaczenie wyżej wymienionych kwestii w skutecznym zarządzaniu organizacją, autorki zdecydowały się poświęcić swoje badania sytuacji kobiet pracujących na stanowiskach menedżerskich średniego szczebla.

Wśród opracowań odnoszących się do karier kobiet menedżerów niewiele jest badań poświęconych postrzeganiu przez nie same uwarunkowań karier na stanowiskach menedżerskich średniego szczebla. Spora część polskich badaczy zwraca uwagę na takie aspekty tego problemu, jak dyskryminacja, istnienie zjawiska „szklanego sufitu”[1] czy zajmowanie niższych niż mężczyźni stanowisk w strukturach organizacji (Budrowska, 2004, s. 14–15; Dźwigoł-Barosz, 2016, s. 131; Warwas & Rogozińska-Pawełczyk, 2016; Zwiech, 2010, s. 277). Z kolei literatura światowa szeroko przedstawia temat karier menedżerskich kobiet. Autorzy poruszają zagadnienia związane ze zmianami zachodzącymi w karierach kobiet (Mavin, 2001, s. 19), a także z wykorzystywaniem kapitału zawodowego kobiet menedżerów z długim stażem (Terjesen, 2005, s. 249), strategii rozwojowych dotyczących przywództwa kobiet w organizacjach (Eagly & Carli, 2012, s. 3; Hopkins, O’Neil, Passarelli, & Bilimoria, 2008, s. 349), barier rozwoju karier zawodowych kobiet (Akgemci, Et Oltulu, & Çetin, 2016, s. 135; Haslam & Ryan, 2008, s. 4; Still, 2016, s. 19), stereotypów związanych z płcią i rolą przywódczą (Samuel & Mokoaleli, 2017, s. 55), organizacyjnych determinant obejmowania stanowisk kierowniczych przez kobiety (Ndekugri & Pryor, 2018, s. 39). Część badań odnosi się jednak do realiów innych krajów i kultur, które oddziałują na postrzeganie życia zawodowego kobiet i warunkują zajmowanie przez nie stanowisk menedżerskich. Wśród nich można wymienić opracowania: Mello i Phago (2007, s. 147–149) dotyczące barier w rozwoju karier oraz sposobów ich pokonywania przez kobiety zajmujące stanowiska kierownicze w służbie publicznej w RPA; Lee i Cheona (2009, s. 66) odnoszące się do aspiracji zawodowych kobiet w Korei Południowej; Cho, Park, Han i Ho (2019, s. 8–12) opisujące wyzwania zawodowe kobiet na stanowiskach dyrektorów generalnych w międzynarodowych korporacjach w Korei Południowej.

W związku z tym można zauważyć, że w polskich opracowaniach brakuje badań dotyczących omawianego tematu. Autorzy w niewielkim stopniu poruszają zagadnienia związane z postrzeganiem uwarunkowań sytuacji zawodowej kobiet menedżerów. Niniejszy artykuł ma na celu identyfikację postrzegania przez kobiety menedżerów średniego szczebla uwarunkowań ich karier zawodowych z uwzględnieniem takich aspektów, jak kompetencje menedżerów oraz różnice i podobieństwa w stylu zarządzania menedżerów kobiet i menedżerów mężczyzn, a także czynników zakłócających rozwój ich karier.

[1] „Szklany sufit” – niewidzialne przeszkody, które kobiety napotykają na ścieżkach awansu, oddzielające je od najwyższych stanowisk (Eagly & Carli, 2012).

Przegląd literatury

Kariery menedżerskie kobiet warunkowane są przez wiele czynników. Wśród nich znajdują się czynniki utrudniające lub blokujące osiąganie przez nie wysokich stanowisk, takie jak: zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć (Blau & Kahn, 2007, s. 4), stereotypy związane z płcią (Samuel & Mokoaleli, 2017, s. 55), konieczność godzenia roli rodzicielskiej i zawodowej (Allred & Hancock, 2015, s. 3), brak solidarności z innymi kobietami (Mavin & Williams, 2013, s. 178) czy niższa w stosunku do mężczyzn pewność siebie (Zenger, 2018). Z kolei wysoki poziom wykształcenia i posiadanych umiejętności, charakterystyczny styl kierowania oraz wpływ różnorodności zespołu na wyniki organizacji mogą być traktowane jako czynniki stymulujące ich kariery.

Według raportu Sedlak & Sedlak w Polsce w 2017 roku zarobki kobiet były o 19% niższe od wynagrodzeń mężczyzn. Mediana wynagrodzeń kobiet wynosiła 3636 zł, a mężczyzn – 4500 zł (Poręba, 2018). Przyczyn różnic w zarobkach upatruje się także w różnicach osobowościowych pomiędzy płciami. Osobom sympatycznym, za jakie uważane są kobiety, łatwiej odmówić podwyżki, ponieważ nie wiąże się to z przykrymi konsekwencjami dla odmawiającego (Judge, Livingston, & Hurst, 2012, s. 401).

Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni narażone są na konflikt w relacji praca – rodzina (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 80). W zachowaniu odpowiedniej równowagi pomiędzy życiowymi i zawodowymi wyzwaniami pomagają im stosowane przez coraz większą liczbę organizacji programy *work-life balance*, których celem jest stwarzanie warunków do angażowania się i odczuwania zadowolenia z pełnienia obu ról (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003, s. 513), ale trzeba podkreślić, że nie w każdej organizacji są one wystarczająco skuteczne (Beauregard, 2011, s. 55; Warwas & Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 145–146).

Zjawisko dyskryminacji zawodowej znacznie częściej dotyczy kobiet niż mężczyzn (Samuel & Mokoaleli, 2017, s. 62). Niestosowne żarty czy życzliwy seksizm, usprawiedliwiany przekonaniem, że kobiety z definicji potrzebują ochrony i specjalnych względów, świadczą o stosowaniu wobec nich niższych standardów (King i in., 2012, s. 1847). Kobiety narażone są także na niedogodności wynikające ze zjawiska „szklanego sufitu" czy „lepkiej podłogi"[2].

Kobietom często brakuje pewności siebie, do czego dużo rzadziej przyznają się mężczyźni (Zenger, 2018). Podczas gdy prawie połowa mężczyzn uznaje się za wyjątkowo lub bardzo ambitnych, w przypadku kobiet myśli tak jedynie co trzecia (Hewlett & Buck Luce, 2006, s. 19). Badania Zengera (2018) wykazały, że pewność siebie u mężczyzn utrzymuje się na podobnym poziomie przez cały okres trwania ich kariery, a w przypadku kobiet jest ona wysoce uzależniona od posiadanego

[2] „Lepka podłoga" – określenie odnoszące się do osób wykonujących zawody o niskim statusie, które tkwią „przylepione" do stanowisk na najniższym poziomie (Titkow, 2003).

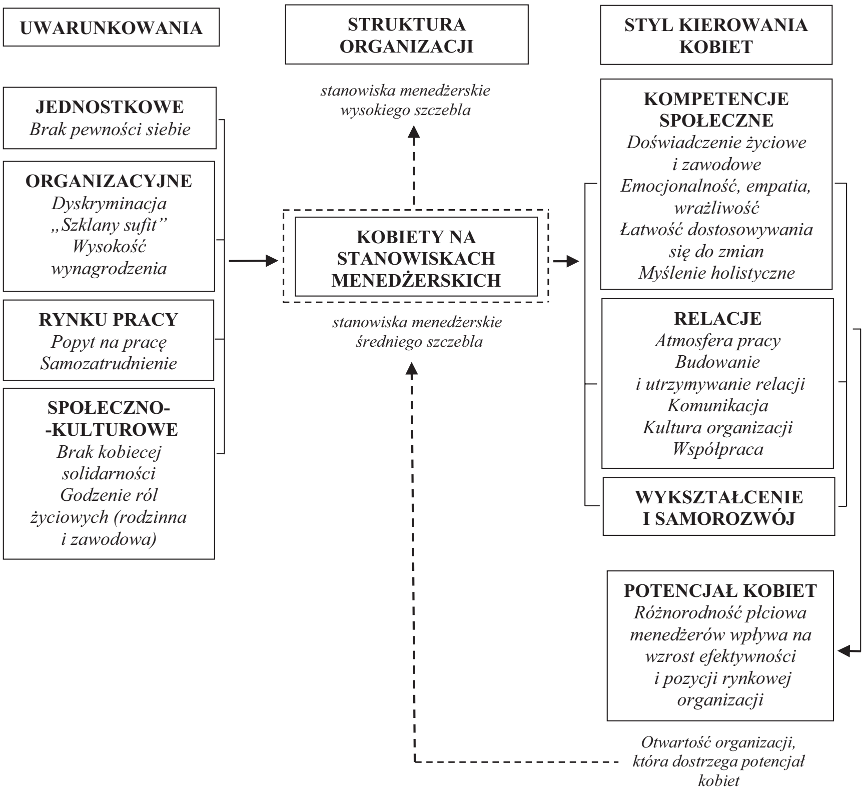
doświadczenia – im dłuższy staż pracy, tym większa pewność siebie. Oprócz wiary we własny potencjał ważna jest również wiara w możliwości innych kobiet, ponieważ właśnie brak kobiecej solidarności wymieniany jest często jako kolejna bariera rozwoju ich karier (Mavin & Williams, 2013, s. 178). Awanse kobiet na stanowiska wyższych szczebli nie wiążą się zbyt często z tzw. siostrzanymi zachowaniami, których istotą jest wspieranie innych kobiet, przeciwnie – są często powodem jeszcze większych podziałów pomiędzy kobietami (Okimoto & Brescoll, 2010, s. 924). Te, którym udało się awansować, rzadko oferują pomoc czy mentoring młodszym czy mniej pewnym siebie koleżankom, pracującym na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Przez to także ich postawy nie sprzyjają rozwojowi solidarności między kobietami (Bryans & Mavin, 2003, s. 128–129). Zjawisko to w literaturze opisały m.in. Mavin i Williams (2013), określając kobiety z długim stażem menedżerskim mianem „królowych pszczół" (*the queens bee*), które odrywając się od stereotypu płci, spełniły własne aspiracje zawodowe, ale jednocześnie przyczyniły się do utrwalenia tych przekonań względem innych kobiet. Mężczyźni dla odmiany mogą dużo częściej liczyć ze swojej strony na wzajemne wsparcie, zwłaszcza gdy znajdują się w korzystnych dla siebie układach (Budrowska, 2004, s. 14–15). Kobiety zaś wolą liczyć na własne możliwości, co znacząco wpływa na osłabienie ich solidarnościowych zachowań (Mavin & Williams, 2013, s. 178–179).

Zauważono, że nawet jeżeli kobietom udało się pokonać bariery zawodowe wynikające z różnicy płci i objąć stanowiska menedżerskie, część z nich odchodzi z organizacji i zakłada własną działalność. Wśród powodów odejść z pracy kobiet menedżerów wymienia się nierówność płac, sfrustrowanie organizacyjnymi przeszkodami oraz potrzebę większej elastyczności (Vinnicombe & Bank, 2003, s. 287). Wolą być same odpowiedzialne za swoją karierę. Zjawisko to określane jest jako *careerpreneur* (Terjesen, 2005, s. 249).

Bliss, Polutnik i Lisowska (2003) wskazują, że kobiety menedżerowie cechują się wyższym poziomem wykształcenia i posiadanych umiejętności. Według danych Eurostatu w 2016 roku wykształcenie wyższe w Polsce posiadało 34% kobiet, a w przypadku mężczyzn było to tylko 24,4%. Wskaźniki te są zbieżne z ogólną przewagą mierników płciowych podanych dla Unii Europejskiej. Kobiety częściej skupiają się na własnym rozwoju i podejmowaniu ciekawych wyzwań, natomiast dla mężczyzn ważniejsze są prestiż i środowisko pracy, wywieranie większego wpływu oraz dążenie do wysokich wynagrodzeń i awansów (Bliss i in., 2003, s. 230).

Organizacje rządzą się własnymi, nierzadko bezlitosnymi regułami, które mają doprowadzić do szybkiej i skutecznej realizacji celów (Petro & Gardiner, 2015, s. 2). Aby tak mogło się stać, przedsiębiorstwa często potrzebują menedżerów, którzy będą zarządzać organizacją w sposób bezwzględny (Biernat & Fuegen, 2001, s. 709). W społeczeństwie panuje pogląd, że lepiej w tej roli sprawdzają się mężczyźni ze względu na rzekomo lepsze predyspozycje wynikające z cech charakteru przypisanych do płci (Dźwigoł-Barosz, 2016, s. 135). W literaturze funkcjonuje rozróżnienie kobiecego i męskiego stylu kierowania (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 781).

Przyjmuje się, że kobiety charakteryzują się interaktywnym podejściem, opartym na życiowych doświadczeniach, nastawionym na współpracę i komunikację (Rakowska, 2018a, s. 135–136), natomiast mężczyźni opierają relacje na dyscyplinie i kontroli (Eagly & Carli, 2012, s. 150; Rosener, 2003, s. 349–352). Kobiety szerzej badają sytuację, biorą pod uwagę słabe sygnały, które często są ignorowane przez stronę męską. Obserwują postawy i zachowania ludzi, nierzadko odwołując się do sytuacji z przeszłości. Mężczyźni, analizując problem, skupiają się na myśleniu liniowym, sekwencyjnym (Fisher, 2003, s. 21–23). Kobiety są bardziej empatyczne, lecz ich niższa pewność siebie może powodować problemy z podejmowaniem decyzji (Gatewood, Shaver, Powers, & Gartner, 2002, s. 192–193). Doskonale za to radzą sobie ze wspomaganiem organizacji w budowaniu relacji z klientami i wyznaczaniu kierunku dobrych praktyk biznesowych (Hopkins i in., 2008, s. 360–361). Kobietom pełniącym role kierownicze przypisuje się także umiejętność szybkiego dostosowania się do zmian, które potrafią przewidzieć (Samuel & Mokoaleli, 2017, s. 55).



Rysunek 1. Wpływ uwarunkowań na kariery kobiet menedżerów średniego szczebla

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bliss i in., 2003; Eagly & Carli, 2012; Fisher, 2003; Gatewood i in., 2002; Hewlett & Buck Luce, 2006; Hopkins i in., 2008; King i in., 2012; Maume, 2016; Rosener, 2003; Terjesen, 2005; Woolley i in., 2010).

Obecność większej liczby kobiet na wyższych stanowiskach wywiera pozytywny wpływ na rezultaty osiągane przez przedsiębiorstwo. Amerykański ośrodek analityczny Catalyst opisał zależność pomiędzy zatrudnianiem kobiet na stanowiska przywódcze a wynikami osiągniętymi przez firmy, w których były one zatrudnione. Odnotowano, że stopa zwrotu z kapitału własnego tych organizacji była wyższa o 35,1%, a całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy – o 34% (Catalyst, 2004). Ponadto wskazuje się, że zespoły charakteryzujące się różnorodnością kompetencji swoich członków mają większy potencjał do znajdywania korzystnych rozwiązań (Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone, 2010, s. 686–687).

Na rysunku 1 zaprezentowano schemat obrazujący opisane powyżej uwarunkowania. Czynniki oddziałujące na kariery kobiet menedżerów średniego szczebla podzielono na cztery grupy (jednostkowe, organizacyjne, związane z rynkiem pracy i społeczno-kulturowe). Charakterystyczny styl kierowania wypracowany przez kobiety warunkowany jest poprzez posiadane wykształcenie, kompetencje, chęć rozwoju oraz budowane relacje, a cały kapitał wnoszony przez kobiety do organizacji stanowi o ich potencjale. Jeżeli organizacja dostrzega ten potencjał i jest otwarta na jego wykorzystanie, wówczas kobiety menedżerowie na stanowiskach średniego szczebla mogą awansować na wyższe pozycje w strukturach organizacji.

Metodologia badań

Za cel badania przyjęto identyfikację postrzegania przez kobiety menedżerów średniego szczebla uwarunkowań ich karier zawodowych, z uwzględnieniem takich aspektów, jak kompetencje menedżerów współczesnego rynku oraz różnice w stylu zarządzania menedżerów kobiet i menedżerów mężczyzn, a także czynników zakłócających rozwój ich karier. W ramach realizacji celu głównego starano się odpowiedzieć na następujące pytania: Jaka jest specyfika pracy kobiet menedżerów? Jakie są postawy kobiet wobec stereotypów związanych z płcią w kontekście pełnionych ról menedżerskich? Jakie determinanty stoją za sukcesem kobiet?

W badaniu wykorzystano metodę wywiadów częściowo ustrukturyzowanych oraz analizę dokumentów. W ramach analizy dokonano przeglądu danych dotyczących liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich, struktury organizacyjnej badanych jednostek oraz treści ich polityki personalnej. Wybór metody częściowo ustrukturyzowanego wywiadu bezpośredniego podyktowany był faktem, że taka forma zbierania materiału może pokazać pogłębiony obraz sytuacji kobiet menedżerów, który byłby trudny do uchwycenia w badaniu ilościowym. Wywiady zostały przeprowadzone przez autorki niniejszego artykułu w oparciu o opracowane zgodnie z celami badania dyspozycje do wywiadu. Każda sesja trwała około 30 minut (najkrótszy wywiad – 25 minut, najdłuższy – 45 minut). Wywiady nagrywano za zgodą uczestników. W dalszej części realizacji badań odbyła się transkrypcja wywiadów oraz analiza danych służąca wyprowadzeniu wniosków. Mając na uwadze poruszoną

w badaniu tematykę, dołożono wszelkich starań, by w czasie udzielania wywiadów panowała atmosfera zaufania.

Badania przeprowadzono w siedzibach trzech przedsiębiorstw średniej wielkości w ciągu dwóch miesięcy – w sierpniu i wrześniu 2018 roku. Dwa z nich reprezentują sektor produkcyjny, a jedno – handlowy. Wszystkie przedsiębiorstwa zlokalizowane są w województwie małopolskim. Przedsiębiorstwo handlowe usytuowane jest w Krakowie (liczba ludności według danych GUS: 767 348, w tym 409 210 kobiet), natomiast przedsiębiorstwa produkcyjne mieszczą się w Gorlicach (liczba ludności według danych GUS: 27 781). Zastosowano nieprobabilistyczny schemat doboru próby badawczej oparty na dostępności badanych podmiotów. Był on związany z deklaracją przedsiębiorstw dotyczącą realizacji polityki równych szans dla kobiet i mężczyzn oraz z deklaracją budowania kultury organizacyjnej na zasadach równości, braku dyskryminacji ze względu na wiek, płeć czy religię. Na straży tych wartości we wskazanych przedsiębiorstwach mają stać praktyki personalne, w tym proces selekcji i polityka awansów. Jednak w przedsiębiorstwie handlowym liczącym 208 pracowników tylko jedna kobieta pełni funkcję menedżera wyższego szczebla (dyrektor marketingu), pozostałe osiem stanowisk wyższego szczebla obsadzonych jest przez mężczyzn. Funkcja dyrektora generalnego sprawowana jest również przez mężczyznę. W przedsiębiorstwie produkcyjnym liczącym 90 pracowników jedna kobieta pełni funkcję menedżera wyższego szczebla (dyrektor finansowy), natomiast w przedsiębiorstwie zatrudniającym 180 pracowników pracują dwie kobiety na stanowiskach menedżerskich wyższego szczebla (dyrektor finansowy oraz dyrektor marketingu). Funkcja dyrektora generalnego w obu przypadkach sprawowana jest przez mężczyznę.

Badaniem został objęty średni szczebel zarządzający z uwagi na jego szczególną istotność w kreowaniu sukcesu organizacji. Poza tym należy zwrócić uwagę na brak kobiet menedżerów lub ich niewielką liczbę (cztery osoby) na stanowiskach wyższego szczebla menedżerskiego w badanych przedsiębiorstwach. Do udziału w wywiadzie zaproszono wszystkie kobiety zajmujące stanowiska menedżerów średniego szczebla (n = 22), w których zakresie obowiązków znajduje się zarządzanie pracą podległego zespołu (od 2 do 16 osób). Ostatecznie udało się przeprowadzić wywiady z 16 kobietami menedżerami w przedziale wiekowym od 31 do 52 lat, ze stażem na stanowisku zarządzającym od 2 do 8 lat (pozostałych ośmiu rozmów nie udało się przeprowadzić ze względu na ograniczenia czasowe lub odmowę udziału w wywiadzie). Dziesięć rozmówczyń pochodziło z przedsiębiorstwa handlowego i reprezentowało działy zarówno sprzedażowe, jak i wspierające sprzedaż: wsparcie sprzedaży, biuro obsługi klienta, administracja, HR, serwis, marketing, natomiast sześć rozmówczyń pochodziło z przedsiębiorstw produkcyjnych i reprezentowało sprzedaż, administrację, księgowość i planowanie produkcji.

Wyniki badania

Współczesny menedżer w opinii kobiet

Rozmówczynie zostały zapytane o to, czym powinien charakteryzować się współczesny menedżer. Wszystkie badane (n = 16), oprócz specjalistycznej wiedzy w konkretnym obszarze działania, wskazały na tzw. umiejętności miękkie, spośród których za najważniejszą uznały komunikację. Określiły ją jako umiejętność przekazywania informacji, łatwość w nawiązywaniu kontaktów z pracownikiem oraz zdolność słuchania ze zrozumieniem: „Menedżer musi słuchać, aby wykorzystywać potencjał i pomysły pracowników, nie musi umieć wszystkiego, ale musi umieć wykorzystać umiejętności innych".

Kolejną często wymienianą przez uczestniczki badania kompetencją było szerokie, holistyczne patrzenie na różne zjawiska, problemy i procesy zachodzące w organizacji: „Ważne jest holistyczne myślenie, patrzenie na całościowy obraz". Poza umiejętnością dobrego komunikowania i holistycznego postrzegania rozmówczynie wskazały również na dobrą organizację, postawy (tj. uczciwość i odpowiedzialność) wobec pracowników i konsekwencję w działaniu. Podkreśliły, że istotna w zarządzaniu zespołem jest partnerskość, a także budowanie relacji zaufania i symetryczność relacji, czyli dbałość o to, aby obie strony uzyskiwały korzyści ze współpracy: „Ważne jest dostrzeganie w pracowniku nie tylko reprezentanta firmy, ale także człowieka". Ich zdaniem cechy te usprawniają współdziałanie, gdyż zwiększają zaangażowanie członków relacji w procesy współpracy, co przyspiesza przepływ informacji i dzielenie się wiedzą.

W opinii większości rozmówczyń (n = 14) wskazane umiejętności nie są charakterystyczne dla żadnej z płci i nieporozumieniem byłoby przypisywanie ich kobietom lub mężczyznom: „To samo stoi za sukcesem kobiet, co mężczyzn". Pomimo wcześniejszych deklaracji, że kompetencje menedżerskie nie są związane z żadną z płci, według większości rozmówczyń (n = 12) to właśnie kobiety mogą charakteryzować się lepiej rozwiniętymi umiejętnościami komunikacji czy szerokiego analizowania problemu: „Lepiej czytają sygnały niewerbalne"; „Łatwiej wchodzą w relacje i jeszcze o nie dbają"; „Widzą więcej niż mężczyźni, tak jakby dysponowały trzecim okiem". Wszystkie badane kobiety menedżerowie (n = 16) wprawdzie są przekonane o posiadaniu wskazywanych przez siebie kompetencji, ale podkreślają, że ciągle chcą się rozwijać i doskonalić, ponieważ widzą obszary do poprawy.

Prawie wszystkie (n = 15) badane kobiety menedżerowie są usatysfakcjonowane z pełnionej przez siebie funkcji menedżerskiej. Tylko jedna rozmówczyni okazała niezadowolenie, a nawet rozczarowanie: „Gdybym prowadziła swoja firmę to tak, ale teraz gdy mam szefa, jestem duszona. Nie mam swobody, bo posiadam szefa nad sobą". Ta sama opiniodawczyni potwierdziła, że rozważa możliwość opuszczenia organizacji: „Bardzo często myślę o rezygnacji z bycia menedżerem". Sześć spośród badanych rozważało założenie własnej działalności gospodarczej, a dwie wyklucza-

ją samozatrudnienie na obecną chwilę, swoją postawę uzasadniając obowiązkami rodzinnymi i niepewną sytuacją gospodarczą w kraju.

Na pytanie, z kim kobiety menedżerowie wolą pracować (z kobietami czy mężczyznami), większość badanych kobiet menedżerów (n = 11) odpowiedziała, że woli pracować z mężczyznami: „Wolę pracować z mężczyznami, bo kobiety mają humory"; „Od zawsze lepiej dogadywałam się z mężczyznami, zresztą mam tylko braci"; „Z mężczyznami, bo są prości i prostolinijni, komunikacja jest prostsza". Większość rozmówczyń (n = 9) preferuje mieć za szefa mężczyznę: „Szef mężczyzna posiada inne spojrzenie". Padło także stwierdzenie: „W sprawach problematycznych [wolę współpracować] z mężczyznami, bo wykazują większą pewność siebie. W sprawach natury organizacyjnej lepiej sprawdzają się panie". Sześć uczestniczek badania wolałoby mieć za przełożonych kobiety: „Panią kierownik łatwiej przekonać do swojej wizji".

Niemal wszystkie badane kobiety na stanowiskach menedżerskich (n = 14) nie zadeklarowały solidaryzowania się z innymi kobietami w życiu zawodowym. Co więcej, zanegowały wchodzenie w jakiekolwiek koalicje z przedstawicielkami swojej płci. Jedna z nich potwierdziła doświadczenie budowania koalicji z mężczyznami, przyznając, że jej zachowanie wynikało z chęci osiągnięcia określonych korzyści w danym czasie.

Kobieta menedżer vs mężczyzna menedżer

Rozmówczynie, zapytane o różnice i podobieństwa występujące pomiędzy płciami w stylach kierowania, wskazały wiele różnic i zachowań charakterystycznych tylko dla jednej z płci. Wśród odpowiedzi pozytywnie charakteryzujących kobiety menedżerów pojawiło się silniejsze nastawienie na relacje i potrzeby pracownika: „Współpraca jest ważniejsza niż osiągnięcie głównego targetu"; „Przejmują się sytuacją rodzinną pracownika"; „Nie lubią doprowadzać do eskalacji konfliktów, podczas gdy mężczyźni udają, że ich nie ma"; „Kobiety widzą ogólne dobro, dobro całej firmy, mężczyźni swoje własne dobro". Do odpowiedzi utwierdzających stereotypy można zaliczyć następujące wypowiedzi: „Kobiety dbają bardziej o swój wizerunek, także moralny, ponieważ wiedzą, że będą oceniane nie tylko za pracę"; „Są bardziej krytyczne wobec siebie, bo wiedzą, że kobietę ocenia się za to, że jest także kobietą, a mężczyznę tylko za wyniki"; „Mail napisany przez kobietę nie ma takiej mocy i wartości jak ten napisany przez mężczyznę, jest tam jej głos, ale nie jest tak słyszalny"; „Myślę, że musi istnieć jakaś niewidzialna siła, może niewidzialna ręka, która sprawia, że to mężczyźni z reguły szybciej awansują, lepiej zarabiają". Kolejna grupa odpowiedzi może stawiać kobiety menedżerów w gorszym świetle: „Kobiety są bardziej emocjonalne"; „Różnice dostrzegam tylko w większej pewności siebie mężczyzn"; „Kobieta musi odgrywać więcej ról, może się wyżywać na podwładnych". Ostatnia grupa odpowiedzi z kolei może stawiać mężczyzn menedżerów w gorszym świetle: „U mężczyzn dostrzegam pychę, butę"; „Kobiety mniej

stawiają się do ataku"; „Chodzi o męskie ego […], biorą wszystko absolutnie do siebie, [traktują to jako] atak na siebie"; „Mężczyźni są jak żołnierze, widzą tylko cel"; „Kobieta nie boi się, że ktoś chce jej zaoferować pomoc, facet uważa przyjęcie pomocy za oznakę słabości".

Poproszone o wskazanie unikatowych charakterystycznych cech kobiet, których zazwyczaj brakuje mężczyznom menedżerom, a które mogą odpowiadać za sukces organizacji, rozmówczynie najczęściej wymieniały uwzględnianie wielu punktów widzenia, doskonałą organizację, skrupulatność, dokładność, rzetelność, pracowitość, życzliwość oraz wysoką samodyscyplinę: „Kobieta potrafi zmotywować samą siebie, mężczyzna uczestniczy w zawodach"; „Próbuje zrozumieć motywy, jakie kierują drugą osobą"; „Organizacja i przewidywanie są mocnymi stronami kobiet"; „Większa rozwaga, mądrość życiowa". Zapytane o wartości, na których kobiety menedżerowie opierają swój styl kierowania, rozmówczynie najczęściej wymieniały odpowiedzialność, uczciwość, zaufanie w relacjach oraz włączanie podwładnych w proces współdecydowania: „Jedna i druga strona [przełożony i podwładny] bierze odpowiedzialność za zadania"; „Zaufanie, partnerstwo, fachowość. Mężczyźni koncentrują się przede wszystkim na celu"; „Dla kobiet cel jest ważny, ale pozostałe czynniki również".

Na pytanie o to, kto ma łatwiej w sprawowaniu funkcji menedżerskich (kobieta czy mężczyzna), rozmówczynie odpowiedziały w zróżnicowany sposób. Pierwsza grupa to odpowiedzi wskazujące na brak faworyzowania którejś z płci w sprawowaniu funkcji menedżerskich (n = 5): „To leży w człowieku, a nie w płci". Druga grupa to rozmówczynie przypisujące mężczyznom menedżerom uprzywilejowane warunki (n = 11): „Mężczyźni, bo lepiej zarabiają, postrzega się ich jako wodzów"; „Kobiety muszą udowadniać, że są zdolne do pełnienia funkcji menedżerskich, pomimo iż w domu dzieci płaczą"; „Mężczyźni dostają zawsze większy kawałek tortu, dlatego przynoszą więcej dochodu, co sprawia, że przypisuje się im więcej sukcesów".

Zdaniem wszystkich rozmówczyń (n = 16) pełnienie wielu ról w życiu przez kobiety (np. menedżera i matki) może mieć pozytywny wpływ na zarządzanie, ponieważ uczy rozwiązywania problemów, cierpliwości i otwartości na drugiego człowieka, a także zapewnia równowagę. Ich zdaniem poświęcenie się tylko pracy może spowodować szybkie wypalenie zawodowe. Zapytane, czy ich praca jest oceniana przez pryzmat płci, odpowiedziały w zróżnicowany sposób. Pierwsza grupa (n = 8) wskazała, że nie widzi zróżnicowania: „W pracy rozmawiamy na poziomie kompetencji, specjalizacji, a nie płci". Według drugiej grupy rozmówczyń (n = 8) mężczyźni menedżerowie są zdecydowanie lepiej traktowani.

Czynniki zakłócające rozwój karier kobiet menedżerów

Najczęściej wymienianymi przez kobiety niedogodnościami czy barierami, które mogą wpływać bezpośrednio lub pośrednio na sprawowanie funkcji menedżerskiej przez kobiety, było ich własne przekonanie, że z powodu swojej pracy nie mogą

poświęcać rodzinie wystarczająco dużo czasu: „Wyrzuty sumienia, że wyjeżdżają na delegacje, zostają po godzinach czy pracują w domu zamiast poświęcać czas rodzinie”. Rozmówczynie podkreśliły również, że kobiety mogą odczuwać niedogodności wynikające z obowiązków względem rodziny, w szczególności wobec małoletnich dzieci, które zwykle „spadają” na matkę (np. urlop macierzyński, rodzicielski, opieka nad chorym dzieckiem).

Zapytano też, czy kiedykolwiek spotkały się w swoim życiu zawodowym ze stereotypowym myśleniem na temat kobiet menedżerów. Kobiety w zróżnicowany sposób udzieliły odpowiedzi na to pytanie. Część z nich (n = 7) wskazała na postrzeganie kobiet przez pryzmat stereotypów, przy czym same doświadczyły bądź były świadkami takich zachowań, na co wskazują następujące wypowiedzi przez nie przytoczone: „Kobieta nie powinna się piąć do góry, lepiej, żeby zajmowała stanowiska podrzędne”; „Z facetem z pewnością lepiej bym się dogadała”; „Klienci okazują większy respekt mężczyznom, z kobietą nie będą rozmawiać, w szczególności jeśli chodzi o kwestie techniczne”.

Na pytanie o zachowania dyskryminacyjne wobec kobiet również uzyskano zróżnicowane odpowiedzi. Pierwsza grupa (n = 5) potwierdziła istnienie zjawiska dyskryminacji w ich pracy: „Ja osobiście spotkałam się z żartami o podłożu seksualnym”; „Dyskryminacja jest na porządku dziennym, a jej rezultatem są chociażby niższe zarobki kobiet”; „Jak byłam asystentką, to trzech dyrektorów w naszej firmie żartowało sobie głośno, ile czasu każdy z nich dał swojej asystentce na przygotowanie prezentacji. Urządzili sobie swojego rodzaju zawody. Czułam się w tej sytuacji bardzo niekomfortowo”. Jedna z rozmówczyń zauważyła, że źródłem dyskryminacji może być też inna kobieta: „Byłam świadkiem dyskryminacji kobiety przez kobietę, być może przez zawiść, zazdrość. Przełożona podczas nieobecności swojej podwładnej, spowodowanej opieką nad dziećmi, próbowała przedstawić jej projekt jako swój”. Kolejna grupa rozmówczyń (n = 5) zjawisko dyskryminacji zna tylko ze słyszenia: „Mobbing, seksizm, o tym się słyszy, ale ja sama nie zaobserwowałam”. Ostatnia grupa (n = 6) zaprzeczyła istnieniu zjawiska dyskryminacji w pracy. Uczestniczki badania na pytanie o dyskryminację w stosunku do mężczyzn przeważnie twierdziły, że może się zdarzyć, ale same nie były w stanie podać konkretnych przykładów.

Zakończenie

Autorki na podstawie przeprowadzonych badań wyciągnęły wnioski dotyczące uwarunkowań karier kobiet menedżerów. Ponadto zgromadzony materiał badawczy pozwolił na sformułowanie dodatkowych refleksji, które również zostały ujęte w podsumowaniu.

Można potwierdzić tezę, że kobiety na stanowiskach menedżerskich spotykają na swej drodze niedogodności utrudniające im dostęp do sprawowania najwyższych stanowisk. Znalezienie barier, które mogą odpowiadać za „szklany sufit”, było jednym

z celów badania. Mimo że tylko pięć rozmówczyń otwarcie potwierdziło istnienie dyskryminacji w swoich organizacjach, można założyć, że w badanych firmach kobiety jej doświadczają. Świadczy o tym chociażby mniejsza liczba lub brak kobiet na stanowiskach zarządczych wyższego szczebla. Zastanawiający jest także fakt, że część badanych kobiet nie dostrzega dyskryminacji albo wypiera fakt, że być może same stały się jej ofiarą. Niewykluczone, że u kobiet tych włączają się mechanizmy obronne. Nie chodzi tu tylko o obronę własnej samooceny, ale i o obronę organizacji, w której pracują, z którą się mocno utożsamiają. Odpowiedzi rozmówczyń wskazują, że czują się odpowiedzialne za kreowanie polityki i kultury firmy. Podkreślają, że ich praca ma taki sam wpływ na wynik firmy, jak praca mężczyzn. Przyznanie, że są dyskryminowane, mogłoby spowodować pojawienie się niewygodnego dysonansu, wynikającego ze sprzeczności pomiędzy ich własną oceną wkładu i starań a reakcją otoczenia organizacyjnego. Co więcej, fakt istnienia zjawisk dyskryminacyjnych wobec kobiet stoi w sprzeczności z deklarowaną przez badane przedsiębiorstwa realizacją polityki równych szans dla kobiet i mężczyzn oraz z deklaracją budowania kultury organizacyjnej na zasadach równości i braku dyskryminacji ze względu na wiek, płeć czy religię. Pojawia się zatem pytanie: Czy rozbieżność pomiędzy stanem oczekiwanym a stanem faktycznym wynika z braku świadomości osób zarządzających odnośnie do zachodzących zjawisk dyskryminacyjnych, z braku podjęcia odpowiednich działań mających na celu zniwelowanie ich i wyciągnięcie konsekwencji wobec osób dyskryminujących czy też może deklarowana polityka personalna ma charakter czysto wizerunkowy, nieprzystający do rzeczywistych praktyk?

Kolejny wniosek, jaki nasunął się autorkom, to istnienie przekonania wśród rozmówczyń o różnicach pomiędzy płciami, które wpływają na karierę zawodową kobiet. Mimo że w początkowym etapie wywiadu kobiety skłaniały się do udzielania tzw. poprawnych politycznie i wizerunkowo odpowiedzi, to w miarę narastania komfortu rozmowy skłonne były wskazywać, a nawet doszukiwać się różnic w zachowaniach i postawach obu płci. Zdarzało się, że w swoich wypowiedziach wzmacniały zasłyszane stereotypy. Wskazywane przez rozmówczynie różnice pomiędzy płciami zazwyczaj jednak przedstawiały kobiety w lepszym świetle niż mężczyzn i predestynowały je do bycia lepszymi przywódcami. Najczęściej podawanym argumentem była wielozadaniowość, wynikająca z pełnienia wielu ról, oraz skłonność do holistycznego podejścia w zarządzaniu.

Następny wniosek dotyczy przekonania badanych o tym, że kobiety wykazują większą niż mężczyźni dbałość o jakość relacji. Rozmówczynie za determinanty odpowiedzialne za dobrą atmosferę w swoich działach, poprawne relacje i współpracę uznały wkład włożony w postaci troski i zainteresowania sytuacją podległych pracowników, oferowaną pomoc i dzielenie się wiedzą. Wniosek ten jest zgodny z teorią wymiany społecznej i stanowi wsparcie merytoryczne dla działań mających na celu inicjowanie pomocy i wsparcia w relacjach przełożony – podwładny, co skutkuje wyższym wkładem i zaangażowaniem podległych pracowników (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 878).

Ponadto wyniki wskazują, że kobiety menedżerowie są świadome istoty pełnionych przez siebie ról oraz potwierdzają uzyskiwanie wysokiego poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy. Wyniki te nie budzą zdziwienia, ponieważ przedsiębiorstwa, które reprezentowały rozmówczynie, nastawione są na budowanie kultury organizacyjnej w oparciu o równe traktowanie. Wniosek ten jest zbieżny z wynikami innych badań prowadzonych w Polsce (Rakowska, 2018b, s. 478–479; Rogozińska-Pawełczyk, 2012, s. 128).

Z wypowiedzi rozmówczyń wynika również, że mają świadomość posiadania umiejętności przydatnych dla współczesnych menedżerów. Dostrzegają zarazem obszary wymagające rozwoju, co potwierdza wskazywaną w literaturze otwartość kobiet na rozwój swoich kompetencji (Bliss i in., 2003, s. 230). Trudno jednak powiedzieć, czy wynika to z niskiej pewności siebie czy też z wysokiej samoświadomości obszarów wymagających doskonalenia. Warto zaznaczyć, że kobiety częściej niż mężczyźni biorą udział w procesach szkoleniowych (Bliss i in., 2003).

Inną ciekawą kwestią, który odnotowano w wynikach badań, jest deklaracja większości kobiet dotycząca chęci posiadania mężczyzny jako szefa. Trudno wskazać przyczynę takiego stanu rzeczy, ale warto zaznaczyć, że jedna z badanych wyraziła przekonanie, iż kobiety menedżerowie lepiej sprawdzają się w zadaniach organizacyjnych (czyli bardziej standardowych), mężczyźni zaś w sprawach trudnych. Z kolei w opinii innej rozmówczyni kobiety są bardziej podatne na perswazję. Wypowiedzi te sugerują, że kobiety w pewnym stopniu same przyczyniają się do utrwalania stereotypów na temat płci. Większość kobiet zadeklarowała, że preferują współpracę z mężczyznami, zarówno w relacjach wertykalnych, jak i horyzontalnych. Wniosek ten częściowo potwierdza wskazywany w literaturze przedmiotu brak solidarności pomiędzy kobietami (Mavin & Williams, 2013, s. 178–179).

Przedstawione wyniki badań oraz dodatkowe refleksje pozwalają wnioskować, że przedsiębiorstwom opłaca się budować relacje organizacyjne w oparciu o równość szans dla kobiet i mężczyzn oraz różnorodność ze względu na płeć, ponieważ skutkuje to wysoką jakością relacji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi, lepszą atmosferą w pracy, wzrostem wzajemnego zrozumienia i redukcją konfliktów (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 793–794). Co więcej, sugerują zasadność wprowadzania w organizacjach programów skierowanych do kobiet, ułatwiających im godzenie ról zawodowych i osobistych, a także specjalnych programów rozwojowych, których istotnym celem powinno być rozwijanie kompetencji w zakresie prezentowania własnego zdania i przekonywania po to, aby głos kobiet „mógł stać się bardziej słyszalny”[3].

Ograniczenia w przeprowadzonym badaniu są związane z przyjętą metodyką i brakiem możliwości generalizowania uzyskanych wyników. Należy zaznaczyć, że zostało ono przeprowadzone na małej próbie, co zdecydowanie nie pozwala

[3] Jednym z takich programów jest prowadzony w IBM European Women's Leadership Council, który ma na celu wyrównanie wpływu kobiet na korporacyjną działalność (Lewicka, 2014).

uogólniać uzyskanych wyników, a wyciągnięte wnioski trzeba odnieść do badanej grupy rozmówczyń.

Uzyskane rezultaty uzasadniają jednak potrzebę prowadzenia pogłębionych badań w tym obszarze. W dalszej eksploracji tematu warto uwzględnić percepcję kobiet zróżnicowanych ze względu na wiek i doświadczenie zawodowe, zatrudnionych w podmiotach różnej wielkości, operujących w różnych sektorach. Ponadto ciekawe wydaje się zbadanie opinii kobiet na temat percepcji karier mężczyzn menedżerów średniego szczebla.

Przeprowadzone wywiady spełniły funkcję eksploracyjną, dostarczyły bowiem informacji stanowiących podstawę projektu badań ankietowych. Zostały one zrealizowane przed badaniem ilościowym, które autorki artykułu planują wykonać jako kolejny krok na większej grupie respondentów (badanie ankietowe). Wyniki niniejszych badań mogą stanowić wsparcie dla sformułowania hipotez dotyczących m.in.: przyczyn i motywów związanych z większym udziałem kobiet w organizacyjnych procesach szkoleniowych; preferencji w zakresie współpracy kobiet z mężczyznami lub kobietami i ich przyczyn; determinant zaprzeczania istnieniu w organizacji dyskryminacji przez pewną grupę kobiet; postrzeganych różnic w zakresie pełnienia ról przywódczych przez kobiety i mężczyzn czy przyczyn niskiej solidarności między kobietami.

Bibliografia

Akgemci, T., Et Oltulu, E., & Çetin, S. (2016). The Relations of Women Employees' Career Barriers and Organization Culture: A Research in Konya. *Postmodern Openings/Deschideri Postmoderne*, *7*(1), 131–148. **doi:10.18662/po/2016.0701.08**

Allred, K.W., & Hancock, C.L. (2015). Reconciling leadership and partnership: Strategies to empower professionals and families. *Young Children*, *70*(2). Pobrane z: www.naeyc.org/resources/pubs/yc/may2015/leadership-and-partnership-strategies

Auster, E.R., & Prasad, A. (2016). Why do women still not make it to the top? Dominant organizational ideologies and biases by promotion committees limit opportunities to destination positions. *Sex Roles*, *75*(5–6), 177–196. **doi:10.1007/s11199-016-0607-0**

Beauregard, T.A. (2011). Corporate work-life balance initiatives: Use and effectiveness. W: S. Kaiser, M.J. Ringlstetter, D.R. Eikhof, M. Pina e Cunha (eds.), *Creating Balance: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals* (s. 193–208). Berlin: Springer-Verlag. **doi:10.1007/978-3-642-16199-5_11**

Biernat, M., & Fuegen, K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 707–724. **doi:10.1111/0022-4537.00237**

Blau, F.D., & Kahn, L.M. (2007). The gender pay gap: Have women gone as far as they can? *Academy of Management Perspectives*, *21*(1). **doi:10.5465/amp.2007.24286161**

Bliss, R.T., Polutnik, L., & Lisowska, E. (2003). Women business owners and managers in Poland. W: J.E. Butler (ed.), *New Perspectives on Women Entrepreneurs* (s. 225–242). Greenwich: Information Age Pub.

Bryans, P., & Mavin, S. (2003). Women learning to become managers: learning to fit in or to play a different game? *Management Learning*, *34*(1). **doi:10.1177/1350507603034001133**

Budrowska, B. (2004). „Szklany sufit", czyli co blokuje kariery kobiet. *Kultura i Historia*, *6*.

Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York, San Jose, Toronto: Catalyst.

Cho, Y., Park, J., Han, S.J., & Ho, Y. (2019). "A woman CEO? You'd better think twice!": Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea. *Career Development International*, *24*(1). **doi:10.1108/CDI-03-2018-0078**

Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of management*, *31*(6). **doi:10.1177/0149206305279602**

Dźwigoł-Barosz, M. (2016). Wpływ kobiet na biznes. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, *93*.

Eagly, A.H., & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 781–797. **doi:10.1111/0022-4537.00241**

Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. *Contemporary issues in leadership*.

Einarsdottir, U.D., Christiansen, T.H., & Kristjansdottir, E.S. (2018). "It's a Man Who Runs the Show": How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers. *Sage Open*, *8*(1). **doi:10.1177/2158244017753989**

Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, *10*(3). **doi:10.5465/amle.2010.0046**

Eurostat. (2017). *Życie kobiet i mężczyzn w Europie. Portret statystyczny*. Pobrane z: http://stat.gov.pl/kobiety-i-mezczyzni-w-europie/index.html

Eurostat. (2019). *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman*. Pobrane z: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/3-07032019-BP

Fisher, H. (2003). *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.

Gatewood, E.J., Shaver, K.G., Powers, J.B., & Gartner, W.B. (2002). Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*(2). **doi:10.1111/1540-8520.00006**

Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1). **doi:10.5465/amr.1985.4277352**

Greenhaus, J.H., Collins, K.M., & Shaw, J.D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behaviour*, *63*(3), 510–531. **doi:10.1016/S0001-8791(02)00042-8**

Haslam, S.A., & Ryan, M.K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, *19*(5), 530–546. **doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.011**

Hewlett, S.A., & Buck Luce, C. (2006). Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej. W: Harvard Business School Press, *Harvard Business Review. Kobiety i biznes*. Gliwice: Onepress.

Hopkins, M.M., O'Neil, D.A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *60*(4), 348–365. **doi:10.1037/a0014093**

Judge, T.A., Livingston, B.A., & Hurst, C. (2012). Do nice guys – and gals – really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income. *Journal of personality and social psychology*, *102*(2), 390–407. **doi:10.1037/a0026021**

Kalińska, M. (2013). Role menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, *11*(4/2), 155–169.

King, E.B., Botsford, W., Hebl, M.R., Kazama, S., Dawson, J.F., & Perkins, A. (2012). Benevolent sexism at work: Gender differences in the distribution of challenging developmental experience. *Journal of Management*, *38*(6). **doi:10.1177/0149206310365902**

Lee, J., & Cheon, B. Y. (2009). Career aspirations of women in corporate management: the case of South Korea. *Asian Journal of Women's Studies*, *15*(3), 60–80. **doi:10.1080/12259276.2009.11666073**

Lewicka, D. (red.). (2014). *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*. Warszawa: PWN.

Maume, D.J. (2016). Can men make time for family? Paid work, care work, work-family reconciliation policies, and gender equality. *Social Currents*, *3*(1). **doi:10.1177/2329496515620647**

Mavin, S. (2001). Women's career in theory and practice: time for change? *Women in Management Review*, *16*(4). **doi:10.1108/09649420110392163**

Mavin, S., & Williams, J. (2013). Women's impact on women's careers in management: Queen Bees, female misogyny, negative intra-relations and solidarity behaviours. W: S. Vinnicombe, R. Burke, S. Blake-Beard, L. Moore (eds.), *Handbook of Research on Promoting Women's Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Mello, D.M., & Phago, K. (2007). Affirming women in managerial positions in the South African public service. *Politeia*, *26*(2).

Ndekugri, A., & Pryor, J. (2018). Factors Effecting Women in Managerial Roles. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, *10*(2).

Okimoto, T.G., & Brescoll, V.L. (2010). The price of power: power seeking and backlash against female politicians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36*(7). **doi:10.1177/0146167210371949**

Osterman, P. (2008). *The Truth About Middle Managers*. Brighton: Harvard Business Press.

Petro, Y., & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, *33*(8), 1717–1729. **doi:10.1016/j.ijproman.2015.08.004**

Poręba, G. (2018). *Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń w 2017 roku*. Pobrane z: https://wynagrodzenia.pl/artykul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-w-2017-roku

Rakowska, A. (2018a). Samoocena potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn na przykładzie pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań. *Zarządzanie i Finanse*, *16*(1).

Rakowska, A. (2018b). Zadowolenie z pracy, wsparcie i możliwości rozwoju w opiniach kierowników kobiet i mężczyzn. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (130), 459–470. **doi:10.29119/1641-3466.2018.130.39**

Rogozińska-Pawełczyk, A. (2012). Wpływ płci na poziom satysfakcji z pracy nauczycieli łódzkich szkół podstawowych. *EEIM*, *2*(24), 117–131. **doi:10.5604/01.3001.0009.5846**

Rosener, J.B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

Samuel, O.M., & Mokoaleli, I. (2017). Analysis of gender and leadership role competencies, perceptions and stereotypes in an organisational context. *South African Journal of Business Management*, *48*(2). **doi:10.4102/sajbm.v48i2.28**

Still, L.V. (2016). *Becoming a Top Woman Manager*. London: Routledge. **doi:10.4324/9781315276939**

Stoker, J.I., Van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, *27*(1), 31–42. **doi:10.1007/s10869-011-9210-0**

Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 295–305. **doi:10.1037/0021-9010.90.2.295**

Terjesen, S. (2005). Senior women managers' transition to entrepreneurship: Leveraging embedded career capital. *Career Development International*, *10*(3), 246–259. **doi:10.1108/13620430510598355**

Titkow, A. (2003). *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*. Warszawa: ISP.

Vinnicombe, S., & Bank, J. (2003). *Women with Attitude: Lessons for Career Management*. London: Routledge.

Warwas, I., & Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.

Woolley, A.W., Chabris, C.F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T.W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, *330*(6004), 686–688. **doi:10.1126/science.1193147**

Zenger, J. (2018). *The Confidence Gap In Men And Women: Why It Matters And How To Overcome It*. Pobrane z: www.forbes.com/sites/jackzenger/2018/04/08/the-confidence-gap-in-men-and-women-why-it-matters-and-how-to-overcome-it

Zwiech, P. (2010). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce. *Studia i Prace WNEIZ*, *20*, 271–287.